

Innovasjon Norge

Et digitalt veiskille for norsk reiseliv 2026

– status, muligheter og strategiske veivalg i det teknologiske skifte



Foto: Visit Norway, Endre Knudsen

Innhold

01	Innledning	03
02	Situasjonsbilde i norsk reiseliv	05
03	Hovedutfordringen: KI endrer spillereglene	09
04	Hva ønsker vi å oppnå?	13
05	Strategiske tiltak	16
06	Anbefaling	22

01

Innledning



Innledning

Norsk reiseliv har de siste årene opplevd sterk vekst, drevet av økende internasjonal etterspørsel og et attraktivt tilbud basert på natur, kultur og opplevelser.

Men samtidig skjer det en **stille maktforskyvning**. Reiser planlegges og bestilles i økende grad gjennom digitale plattformer, noe som har gitt globale OTAer stor kontroll over distribusjon, marginer og verdiskaping. Nå **forsterkes dette av kunstig intelligens**, som i økende grad former inspirasjon, vurdering og valg før bestilling i det hele tatt skjer. Kontroll over synlighet, kundedialog og data flyttes dermed tidligere i kundereisen – og lenger bort fra den enkelte aktør.

Dette er en kort innføring i hovedfunnene fra konseptrapporten [Et digitalt veiskille for norsk reiseliv 2026](#). Konseptrapporten gir en felles forståelse av situasjonen i norsk reiseliv, synliggjøre hvordan kunstig intelligens og digitalisering endrer konkurranseforholdene, og peker på strategiske tiltak som kan styrke næringens evne til å være synlig, relevant og konkurransedyktig fremover.

Kjernen er enkel: Reiseliv handler ikke lenger bare om gode produkter. Det handler også om **synlighet, data og samarbeid**. De som vinner, er de som klarer å være til stede i de digitale kanalene der kundene faktisk er, og som bruker data til å forstå og påvirke etterspørselen.

Den som eier dataene, eier kundene.

Dermed blir selve kundereisen et strategisk spørsmål: Hvem blir funnet, hvem blir anbefalt, og hvem eier relasjonen til kunden?

Dette gjelder ikke bare små aktører med begrensede ressurser. Også større og etablerte aktører risikerer å miste kontroll når synlighet, valg og verdiskaping i økende grad avgjøres i systemer de ikke selv styrer.

Her står norsk reiseliv ved et veiskille. Enten fortsetter næringen som i dag, med mange aktører, begrenset koordinering og lav samlet kontroll over kundedata, kundedialog og distribusjon. Eller så utvikles det sterkere samarbeid og felles løsninger som gir bedre synlighet, høyere verdiskaping og større strategisk handlingsrom. Denne rapporten peker på hvordan det kan gjøres.



Foto: Visit Norway, Lekny Havik

02

Situasjonsbilde i norsk reiseliv



Situasjonsbilde i norsk reiseliv

Norsk reiseliv er inne i en periode med sterk vekst. I 2025 passerte Norge 40 millioner kommersielle overnattinger¹, rundt 5 prosent mer enn året før. Omtrent hver tredje overnatting kom fra utenlandske gjester. Det viser at Norge er et attraktivt reisemål i et globalt marked der stadig flere søker naturbaserte og opplevelsesorienterte reiser.

Samtidig skjer veksten i et marked som blir stadig mer digitalt. Internasjonale analyser² viser at rundt 65 % av alle reisebestillinger vil være digitale innen 2026, og at globale OTA-er allerede kontrollerer en betydelig andel av salget, særlig innen hotellnæringen, men i økende grad også andre segmenter.

Synlighet avgjøres i større grad av hvordan kunstig intelligens forstår, prioriterer og anbefaler tilbud, snarere enn av direkte søk og trafikk til egne nettsider. Det gjør strukturert og maskinlesbar informasjon til en forutsetning for å bli vurdert i det hele tatt.

**Hvis du ikke blir anbefalt,
finnes du ikke.**

Konsekvensen er tydelig: Den viktigste oppgaven å sikre bedre kontroll over distribusjon, kundedialog, kunde-data og lønnsomhet.

Samtidig er næringens digitale modenheten ujevn. Noen har gode tekniske løsninger, men mange bruker fortsatt teknologi på en enkel og lite integrert måte.

Systemer henger ikke sammen, og data brukes i liten grad til å ta bedre beslutninger. Problemet er ikke at teknologi mangler, men at den ikke brukes samlet og strukturert.

I tillegg er næringen sterkt fragmentert. Den består av mange aktører med ulike roller, kapasiteter og ansvar, men samordningen er begrenset. Da blir det vanskelig å samle seg om felles løsninger og næringen står svakere mot globale plattformer som allerede opererer på tvers av destinasjoner og markeder.

Dette slår direkte ut på verdiskapingen. Til tross for norsk reiseliv opplever høy aktivitet og økende turistforbruk, er lønnsomheten fortsatt presset i deler av næringen. Det betyr at utfordringen ikke bare handler om å få flere gjester, men om å sikre at mer av forbruket blir igjen som lokal verdiskaping. For å få til det må næringen bli bedre til å utvikle, pakke, prise og selge helhetlige opplevelser, og samtidig ta større kontroll over kundedata, distribusjon og kundedialog.

**Vi leverer opplevelsene.
Andre tar fortjenesten.**

<https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/rekordmange-overnattingar-i-2025>

<https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2025/1-2-T-dollars-in-online-bookings-by-end-of-2026>

Verdiskaping handler også om hvor og når etterspørselen treffer. Noen destinasjoner opplever stort press i deler av året, mens andre har ledig kapasitet. Dette skaper både lønnsomhetsutfordringer og belastning på natur og lokalsamfunn.

Evnen til å styre når, hvor og hvordan turistene faktisk reiser, forutsetter tilgang til data, felles innsikt og kontroll over informasjonsflyten. Når kundedialogen i økende grad skjer gjennom eksterne plattformer, får næringen også mindre kontroll over informasjonen som gjesten får – inkludert viktig informasjon om sikkerhet, beredskap og ansvar.

Når den informasjonen ikke når frem, blir det

vanskeligere å styre besøkene godt og beskytte sårbare reisemål mot for høyt press.

Norsk reiseliv har **sterke forutsetninger for vekst, men står svakt i de digitale delene av verdikjeden.**

Fragmentering og ujevn digital modenhet gjør det vanskeligere å opptre samlet og ta ut verdien av den etterspørselen som allerede finnes.

Dette gjør hele økosystemet sårbart. Og utviklingen stopper ikke her. Når **kunstig intelligens** blir en stadig viktigere del av hvordan reiser søkes, planlegges og kjøpes, vil disse **problemene bli forsterket**. Det som i dag er en svakhet, kan raskt bli et betydelig konkurranseproblem.



Foto: Visit Norway, Øyvind Heen

Åtte problemområder i norsk reiseliv

1 Lav verdiskaping per gjest og presset lønnsomhet

Mange gjester legger igjen for lite verdi lokalt. Korte opphold, lite mersalg, høye provisjoner til OTA-er og svake marginer gjør at høy aktivitet ikke nødvendigvis betyr høy lønnsomhet.

2 Avhengighet av globale plattformer og tap av kundekontroll

Globale plattformer gir synlighet og salg, men tar også kontroll over kundedialog, kundedata og marginer. Manglende kundekontroll gjør at de norske aktørene får mindre innsikt i hvem gjesten er, hva de vurderer og hvorfor de kjøper. Da blir det vanskeligere å utvikle treffsikre produkter, drive oppsalg, optimalisere pris og bygge lojalitet til egen merkevare.

3 Fragmentert næring

Norsk reiseliv består av mange små og ulike aktører. Fragmenteringen gjør det krevende å utvikle helhetlige tilbud på tvers av virksomheter og reisemål. For gjesten kan tilbudet bli uoversiktlig og kreve mye egen planlegging. Samtidig har mange aktører begrenset kapasitet til å investere i kompetanse, teknologi og produktutvikling. Det svekker evnen til å arbeide datadrevet, delta i felles initiativer og skalere gode løsninger.

4 Svakt samarbeid og lav gjennomføringsevne

Skal norsk reiseliv stå sterkere mot globale plattformer og teknologigiganter, må aktørene i større grad opptre samlet og bygge gode økosystemer lokalt, regionalt og nasjonalt. I dag gjør ulike mål, korte tidshorisonter, presset økonomi, begrensede ressurser og manglende tillit mellom aktører på ulike nivåer dette krevende. Resultatet er svak koordinering innen produktutvikling, markedsføring, datadeling og felles løsninger.

5 Lav digital modenhet

Lav digital modenhet skyldes fragmentering, begrenset kapasitet og manglende kompetanse. Mange bruker fortsatt manuelle eller enkeltstående løsninger. Når data ikke samles og brukes, går aktørene glipp av bedre innsikt, nye etterspørselsmuligheter og bedre beslutninger. Det svekker produktivitet, volum og inntjening per kunde.

6 Lav kommersiell modenhet

Lav kommersiell modenhet handler i stor grad om manglende forretningsforståelse og begrenset kjennskap til hvordan mer moderne forretningsmodeller kan øke verdiskaping. Dette gir utslag i svak prising, lite pakketering og lav evne til mersalg, og begrenser både inntjeningen hos den enkelte aktør og utviklingen av lønnsomme lokale klynger og helhetlige tilbud.

7 Svak styring av etterspørsel og kapasitet

Noen steder og perioder er fulle, mens andre har ledig kapasitet. Uten bedre data og felles innsikt blir det vanskelig å styre trafikken dit den gir mest verdi og minst belastning. Resultatet er pressede marginer, begrenset økonomisk forutsigbarhet og redusert evne til å investere i videre utvikling.

8 Bærekraftsutfordringer og overbelastning

Reiselivet gir viktige inntekter og arbeidsplasser, men mange jobber er midlertidige eller deltidsbaserte. Når mange reisende samles på samme sted til samme tid, øker samtidig presset på natur, infrastruktur og lokalsamfunn. Det kan svekke både gjesteopplevelsen, lokal aksept og inntjening.

03

Hovedutfordringen: KI endrer spillereglene



Foto: Visit Norway

Hovedutfordringen: KI endrer spillereglene

Utviklingen innen kunstig intelligens representerer et **fundamentalt skifte** i hvordan reiseliv vil skape verdi i fremtiden. KI endrer hvordan etterspørsel oppstår, hvordan valg tas, og hvor verdiskapingen skjer.

Utfordringen med de strukturelle svakhetene som allerede preger næringen, forsterkes i møte med en KI-drevet utvikling hvor kontroll på kundereisen, synlighet og data i enda større grad flyttes over til aktører utenfor næringen selv.



TABELL 1 - KI endrer alle deler reiselivsnæringen

	Nå-situasjon	KI-drevet situasjon
Synlighet	Trafikk og etterspørsel drives gjennom egne nettsider, kampanjer og SEO	Synlighet avgjøres av KI-prioritering og databasert representasjon
Kundedialog	Direkte kontakt gjennom egne flater og kanaler	Dialog flyttes til tredjepartsplattformer og KI-grensesnitt
Innsikt	Egen kundedata og direkte tilbakemeldinger	Innsikt akkumuleres hos plattformer og KI-aktører
Distribusjon	Avhengighet av et begrenset antall etablerte kanaler	Flere, men mer komplekse og uoversiktlige distribusjonsledd
Forhandlingsmakt	Avhenger av størrelse, merkevare og kanalvalg	Avhenger av representasjon, datakvalitet og synlighet i KI-systemer

KI forsterker svakhetene vi allerede har.

Der den reisende tidligere undersøkte alternativer gjennom søk og sammenligning, vil KI i økende grad presentere ferdige forslag basert på preferanser, tilgjengelighet og tidligere atferd. Dette betyr at utvalget av destinasjoner og produkter ofte er definert før den reisende begynner å velge selv.

Konsekvensen er at **konkurransen flyttes tidligere i prosessen** og blir samtidig mer lukket. Det handler ikke lenger primært om å være best når kunden søker, men om å være til stede i det utvalget som presenteres.

For de som ikke er synlige i disse systemene, spiller kvaliteten på produktet liten rolle.

I takt med at KI og plattformbaserte løsninger tar en større rolle, endres også logikken for synlighet i markedet. **Synlighet avgjøres av tilgjengelighet på gode data – ikke av markedsføring alene.**

Tradisjonell markedsføring og søkemotoroptimalisering er fortsatt relevant, men suppleres – og delvis erstattes – av systemer som filtrerer, prioriterer og presenterer et begrenset antall alternativer til brukeren. Dette innebærer at synlighet ikke lenger er et åpent marked, antall reelle valgalternativer reduseres og algoritmisk prioritering blir avgjørende.

Kontroll over kundereisen forskyves

Den sentrale endringen er overgangen fra søk til anbefaling. Og når inspirasjon, planlegging og booking i økende grad skjer gjennom digitale grensesnitt, svekkes den direkte relasjonen mellom tilbyder og kunde.

Dette innebærer at:

- færre kunder møter tilbyder direkte
- dialogen flyttes til tredjepartsflater
- muligheten til å påvirke valg underveis reduseres

Samtidig styrkes rollen til aktørene som kontrollerer grensesnittet – enten det er globale OTA-plattformer eller KI-baserte tjenester.

Over tid kan dette føre til en situasjon der reiselivs-aktører i større grad blir leverandører inn i andres systemer, med begrenset kontroll over hvordan deres produkter presenteres og velges.

TABELL 2 - KI endrer kundereisen

Fase	Kundereise nå	KI-drevet kundereise
Inspirasjon	Reisende eksponeres for innhold gjennom søk, sosiale medier, redaksjonelle omtaler og markedsføring.	KI foreslår reisemål og opplevelser basert på tidligere atferd, preferanser og kontekst – ofte før et aktivt søk.
Planlegging	Aktiv sammenligning av destinasjoner, aktiviteter og tilbydere på tvers av mange kilder.	KI sammenstiller og filtrerer alternativer i én dialog, og presenterer ferdige forslag.
Valg	Reisende vurderer eksplisitt ulike alternativer og tar aktive beslutninger.	Valg formes i stor grad av KI-prioriteringer; færre alternativer vurderes eksplisitt.
Bestilling	Bestilling skjer som et eget steg, ofte via separate plattformer eller nettsteder.	Bestilling integreres direkte i KI-grensesnittet eller i anbefalingsflyten.

Når kontrollen over kundereisen flyttes, flyttes også pengene. De som styrer plattformene, dataene og salget, vil få en makt som gir dem anledning til å ta en stadig større andel av kaka. For norsk reiseliv betyr det én ting: mindre igjen til de som faktisk leverer opplevelsene.

Samtidig svekkes muligheten til å bygge kundekunnskap, drive direkte salg, utvikle relasjoner til kunden og hente ut verdi gjennom mersalg og lojalitet. Dette forsterker en allerede eksisterende utfordring knyttet til lav verdiskaping per gjest.

I et KI-drevet marked er det ikke tilstrekkelig å ha gode produkter. De må også være representert på en måte som gjør dem forståelige og relevante for maskinelle systemer. Dette innebærer at data ikke lenger er støtteinformasjon, men en forutsetning for markedsadgang. **Uten gode data, ingen plass i markedet.**

Kravene til data øker betydelig: informasjon må være strukturert, oppdatert, konsistent og tilgjengelig gjennom standardiserte grensesnitt.

Dette gjør kvalitetssikrede data og datainfrastruktur til en kritisk konkurransefaktor på linje med selve opplevelsen.

For norsk reiseliv innebærer dette både et mulighetsrom og et krav om tilpasning. Aktører som ikke evner å tilpasse seg disse rammene, vil i økende grad falle utenfor de systemene som former markedet.

Et skifte som ikke kan ignoreres

Hvis ingenting gjøres vil synligheten svekkes, verdiskapingen vil lekke ut, og tilgangen til data og innsikt vil bli stadig dårligere. Over tid vil forskjellene i næringen øke: noen aktører vil ta posisjon, mens andre blir hengende etter.

I verste fall ender norsk reiseliv opp som passiv leverandør inn i andres systemer – uten kontroll over hvordan produktene vises, selges eller prises.

Dette er ikke en gradvis utvikling, men et grunnleggende skifte i hvordan markedet fungerer. Konkurransen flyttes fra å tiltrekke seg oppmerksomhet til å bli prioritert i digitale økosystemer.

FIGUR 1 - KI forsterker eksisterende problemer

Dagens utfordringer



Forsterket av KI



04

Hva ønsker vi å oppnå?



Foto: Visit Norway, Håkon Jørgensen

Hva ønsker vi å oppnå?

Spørsmålet er ikke lenger om kunstig intelligens vil endre reiselivet, for det skjer allerede. Nå handler det om hvem som skal sitte igjen med synligheten, kundekontakten, innsikten og verdiene fremover. Skal norsk reiseliv stå sterkere, må næringen ta mer kontroll, bygge en sterkere digital grunnmur og samarbeide bedre der det er vanskelig å lykkes alene.

Det er utgangspunktet for hovedmålet og delmålene under

Hovedmål: Styrke norsk reiseliv i møte med globale OTA-er og KI

Norsk reiseliv skal stå sterkere i møte med et marked som i økende grad formes av kunstig intelligens og globale digitale plattformer. Det innebærer å sikre synlighet, styrke verdiskapingen og bevare et større handlingsrom for næringen, slik at mer av kontrollen over kundereise, inntekter og utviklingsretning skjer på norske premisser.

M01 Styrket synlighet i digitale kanaler

Norsk reiseliv skal stå sterkere i møte med et marked som i økende grad formes av kunstig intelligens og globale digitale plattformer. Det innebærer å sikre synlighet, styrke verdiskapingen og bevare et større handlingsrom for næringen, slik at mer av kontrollen over kundereise, inntekter og utviklingsretning skjer på norske premisser.



M02 Bedre kundeinnsikt og kontroll over kundedialog og salg

Norsk reiseliv skal få bedre kontroll over kundedata, kundedialog og distribusjon, redusere avhengigheten av mellomledd og styrke den direkte kontakten med gjesten.





M03 Økt verdiskaping, inntjening og lokal verdifangst

Norsk reiseliv skal øke verdiskapingen per gjest gjennom bedre og mer tilpassede produkter, smartere prising og mer salg på egne premisser. Mer av inntektene skal bli igjen i næringen og i Norge, med bedre marginer, mindre verdilekkasje og større bidrag til lokal verdiskaping og skatteinntekter.



M04 Bedre styring av etterspørsel, kapasitet og belastning

Norsk reiseliv skal bli bedre til å styre etterspørsel, kapasitet og besøksstrømmer på tvers av sesonger og reisemål, slik at verdiskapingen kan øke uten å skape mer press på sårbare steder. Bedre bruk av data og digitale virkemidler skal gjøre det enklere å spre trafikken og utnytte kapasiteten bedre.



M05 Styrket gjennomføringsevne og forhandlingskraft

Norsk reiseliv skal styrke evnen til samordning, digital utvikling og felles gjennomføring, for å stå sterkere i møte med globale plattformer som OTA-er og nye KI-baserte markedsaktører. Med det får næringen bedre forutsetninger for å utvikle felles løsninger, gjennomføre nødvendige grep og styrke sin posisjon i markedet.



Målene handler ikke bare å bruke og forstå ny teknologi. Det handler om hvem som skal ha kontakten med kundene, kontrollen over salget og verdiene som skapes.

Norsk reiseliv må derfor flytte seg fra en sårbar posisjon til å stå sterkere sammen, ta mer kontroll digitalt og gå fra å reagere på utviklingen til å være med på å forme den.

05

Strategiske tiltak



Foto: Visit Norway, Sven Erik Knoff

Strategiske tiltak

Norsk reiseliv står i en krevende situasjon og KI forsterker svakhetene vi allerede har. Skal mer av verdiskapingen skje på norske premisser, må næringen ta større kontroll over kundereisen, dataene og verdiene som skapes. I dette kapittelet foreslås tiltak som skal styrke norsk reiseliv i møte med en stadig mer digital og plattformstyrt konkurranse.

Skal norsk reiseliv sikre lønnsomhet, kundedata og verdiskaping, holder det ikke med små justeringer. Det krever tydelige valg, ny kompetanse og strukturelle grep.

Det blir krevende. Noen interesser vil kollidere. Noen tiltak vil møte motstand. Men uten en klar retning og langsiktig gjennomføring vil næringen gradvis miste enda mer kontroll

Dette kan ikke overlates til myndighetene. Næringen må selv eie utfordringene, ta ansvar for omstillingen og stille med nødvendig gjennomføringskraft. Det offentlige kan bidra med rammer, støtte og juridisk tilrettelegging, men **drivkraften må ligge i næringen selv.**

Det må være et mål å etablere et velfungerende **øko-system** i norsk reiseliv, og etablere fellesløsninger ikke ulikt de man for eks. finner i banksektoren (for eks. BITS). Det krever tillit og forståelse for den gjensidige avhengigheten og de felles retningslinjer som næringen vil kunne nyte godt av.

For å møte utfordringene foreslås fire hovedgrep; styrket kompetanse, bedre digital infrastruktur, mer kontroll over distribusjon og salg, og tydeligere ansvar for gjennomføring. Tiltakene som foreslås er gjensidig forsterkende og bør sees i sammenheng for å gi effekt, men vil også ha positiv effekt hver for seg. Samlet skal de gi næringen bedre kompetanse, sterkere digitale løsninger, mer kontroll over salget og større gjennomføringskraft.



Foto: Visit Norway, Fredrik Ahlsen

Tiltakene – overordnet

Tiltakene skal gi norsk reiseliv bedre kontroll over kundereisen, kundedata, synlighet og verdiene som skapes. Målet er å øke verdien per gjest, styrke direkte distribusjon og gjøre næringen bedre rustet i møte med OTA-er, globale plattformer og KI-drevne tjenester.

Ambisjonen er ikke at alle skal gjøre alt sammen. Poenget er å skille tydeligere mellom hva næringen bør samarbeide om, og hvor aktørene fortsatt skal konkurrere.

Vi foreslår fire overordnede retninger:

1

Styrke forståelsen av reiselivet som økosystem

Aktørene må se hvordan samarbeid kan gi økt lønnsomhet, bedre kundeopplevelser og sterkere konkurransekraft.

2

Bygge felles digital infrastruktur og standarder

Felles løsninger må gjøre det enklere å dele data, koble aktører sammen og skalere samarbeid på tvers av reisemål og nivåer.

3

Styrke egen distribusjon og kundetilgang

Mer av kundedialogen, dataene og verdiskapingen bør skje på norske premisser, slik at avhengigheten av eksterne plattformer reduseres.

4

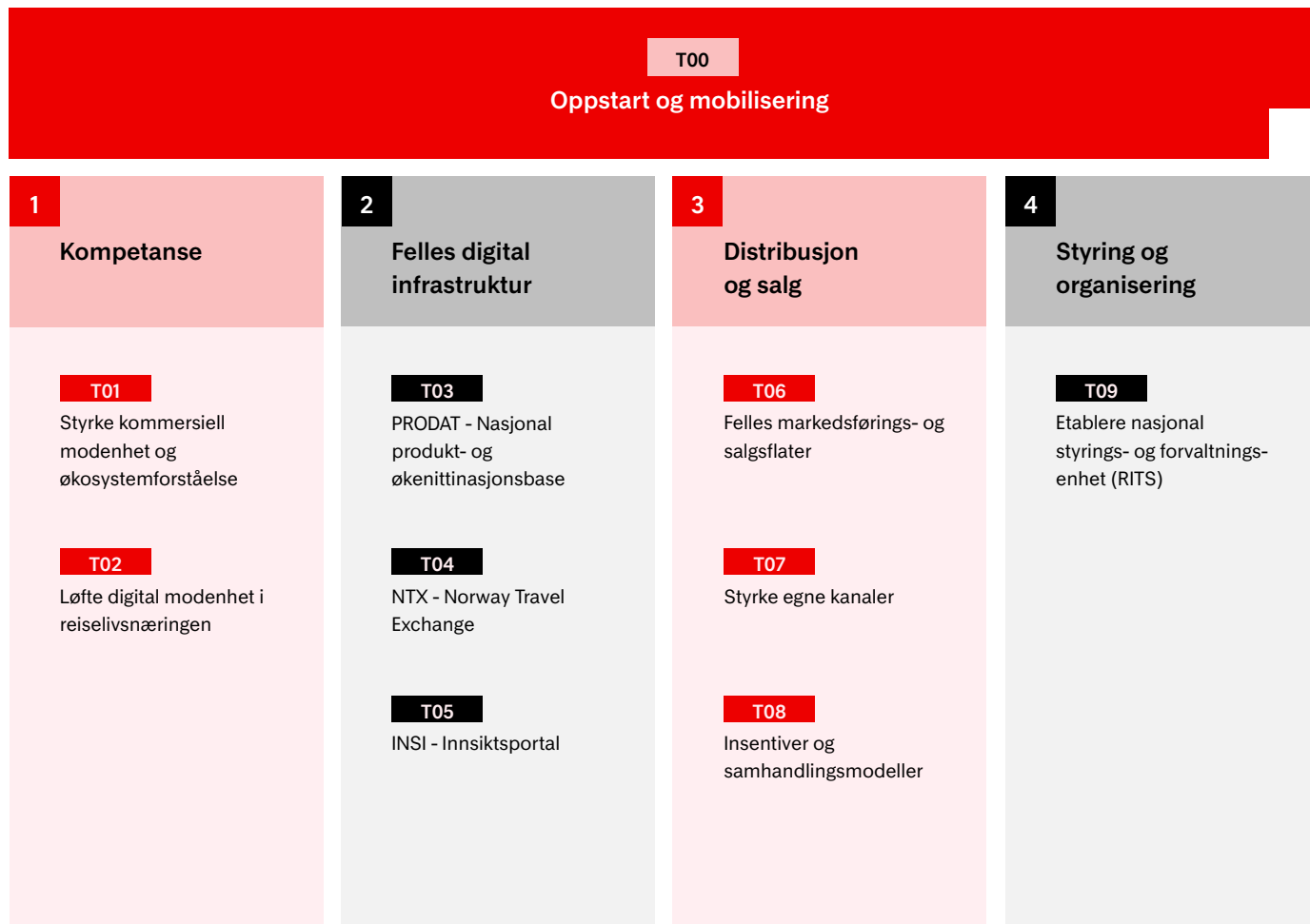
Organisere samarbeidet bedre

Næringen trenger strukturer som gir gjennomføringsevne over tid, bygger tillit og gjør det mulig å utvikle felles løsninger som varer.



Foto: Visit Norway, Vegard Stien

Figur 3 - Strategiske tiltak



Tiltaksområde 0: Kom i gang!

Dette er det et svært viktig tiltak: T00 – Oppstart og mobilisering. Formålet med dette er å sikre at en strukturert dialog etableres, slik at anbefalinger i rapporten faktisk settes ut i livet, og hindre at arbeidet stopper opp eller blir liggende uten oppfølging.

Tiltaksområde 1: Bygge kommersiell og teknisk kompetanse

En grunnleggende forutsetning for økt verdiskaping i norsk reiseliv er at aktørene har tilstrekkelig kommersiell og digital kompetanse til å operere i et stadig mer komplekst og KI-drevet marked. Mange virksomheter, særlig små og mellomstore, har begrenset kapasitet til å forstå og utnytte mulighetene som ligger i data, digitale

verktøy og nye distribusjonsformer.

Det foreslås derfor tiltak for å styrke den kommersielle modenheten og økosystemforståelsen i næringen (T01), med særlig vekt på innsikt i hvordan verdikjeder, distribusjonskanaler og plattform-økonomi fungerer. Videre foreslås tiltak for å løfte den digitale modenheten i reiselivsnæringen (T02), herunder evne til å arbeide strukturert med data, integrasjoner og digitale grensesnitt.

Forventet effekt: Tiltakene vil øke næringens evne til å ta i bruk digitale løsninger og utnytte data i praksis. Dette styrker grunnlaget for bedre beslutninger, mer målrettet markedsføring og økt konvertering. Samtidig reduseres risikoen for at deler av næringen faller utenfor den digitale utviklingen, og forskjellene mellom aktører begrenses.

Tiltaksområde 2: Felles digital infrastruktur

Manglende standardisering, fragmenterte systemer og svake mekanismer for datadeling utgjør i dag en sentral barriere for digital utvikling i norsk reiseliv. For å muliggjøre mer effektiv samhandling, bedre synlighet i digitale kanaler og økt bruk av KI, er det behov for en felles digital grunnmur.

Det foreslås å etablere en nasjonal produkt- og destinasjonsdatabase (PRODAT) (T03), som sikrer tilgang til strukturert, oppdatert og maskinlesbar informasjon om reiselivsprodukter og destinasjoner. Videre foreslås etablering av en felles utvekslings- og distribusjonsplattform, Norway Travel Exchange (NTX) (T04), som legger til rette for standardisert dataflyt mellom aktører og kanaler. I tillegg foreslås etablering av en nasjonal innsiktsportal (INSI) (T05), som samler og tilgjengeliggjør data for analyse, styring og beslutningsstøtte på tvers av næringen.

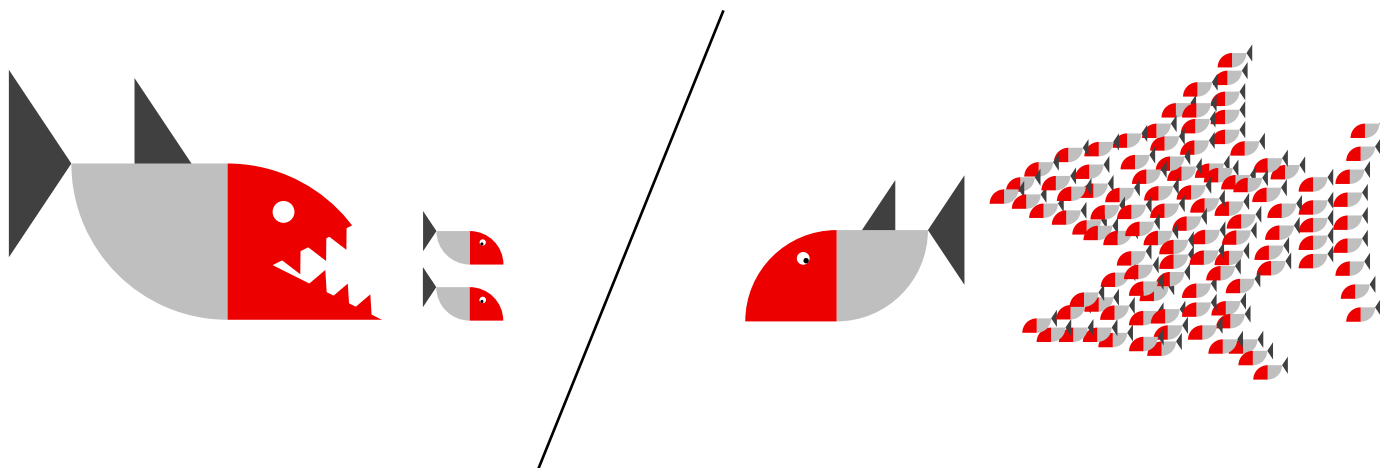
Forventet effekt: Tiltakene vil etablere et felles data-grunnlag som gjør norsk reiseliv synlig og relevant i KI-drevne kanaler. Bedre struktur og tilgjengelighet på data vil øke treffsikkerheten i markedsføring, forbedre grunnlaget for analyser og legge til rette for nye tjenester og løsninger. Samtidig reduseres fragmentering og barrierer for samhandling på tvers av aktører.

Tiltaksområde 3: Styrke egen distribusjon og salg

En økende andel av kundereisen skjer i dag gjennom globale plattformer og KI-baserte grensesnitt, noe som utfordrer norske aktørers kontroll over synlighet, kundedialog og verdiskaping. For å motvirke denne utviklingen er det nødvendig å styrke næringens evne til å nå ut til markedet gjennom egne og felles kanaler.

Det foreslås å etablere og videreutvikle felles markedsførings- og salgsflater (T06), som kan fungere som alternative innganger til det norske reiselivstilbudet. Videre foreslås tiltak for å styrke distribusjonen i bedriftenes egne kanaler (T07), slik at flere aktører kan konvertere etter-spørsel til direkte salg. For å understøtte dette foreslås også etablering av incentiver og samhandlingsmodeller (T08) som fremmer samarbeid, deling av data og felles markedsinnsats på tvers av aktører.

Forventet effekt: Tiltakene vil bidra til økt kontroll over kundereisen og redusert avhengighet av globale mellomledd. En større andel av salget vil kunne skje gjennom egne og nasjonalt forankrede kanaler, noe som gir høyere marginer og bedre tilgang til kundedata. Samtidig styrkes evnen til å koble produkter og utvikle helhetlige opplevelser, noe som kan øke verdiskapingen per gjest.



FIGUR 4 - Samarbeid skaper forhandlingsmakt

Tiltaksområde 4: Etablere felles forvaltningsenhet

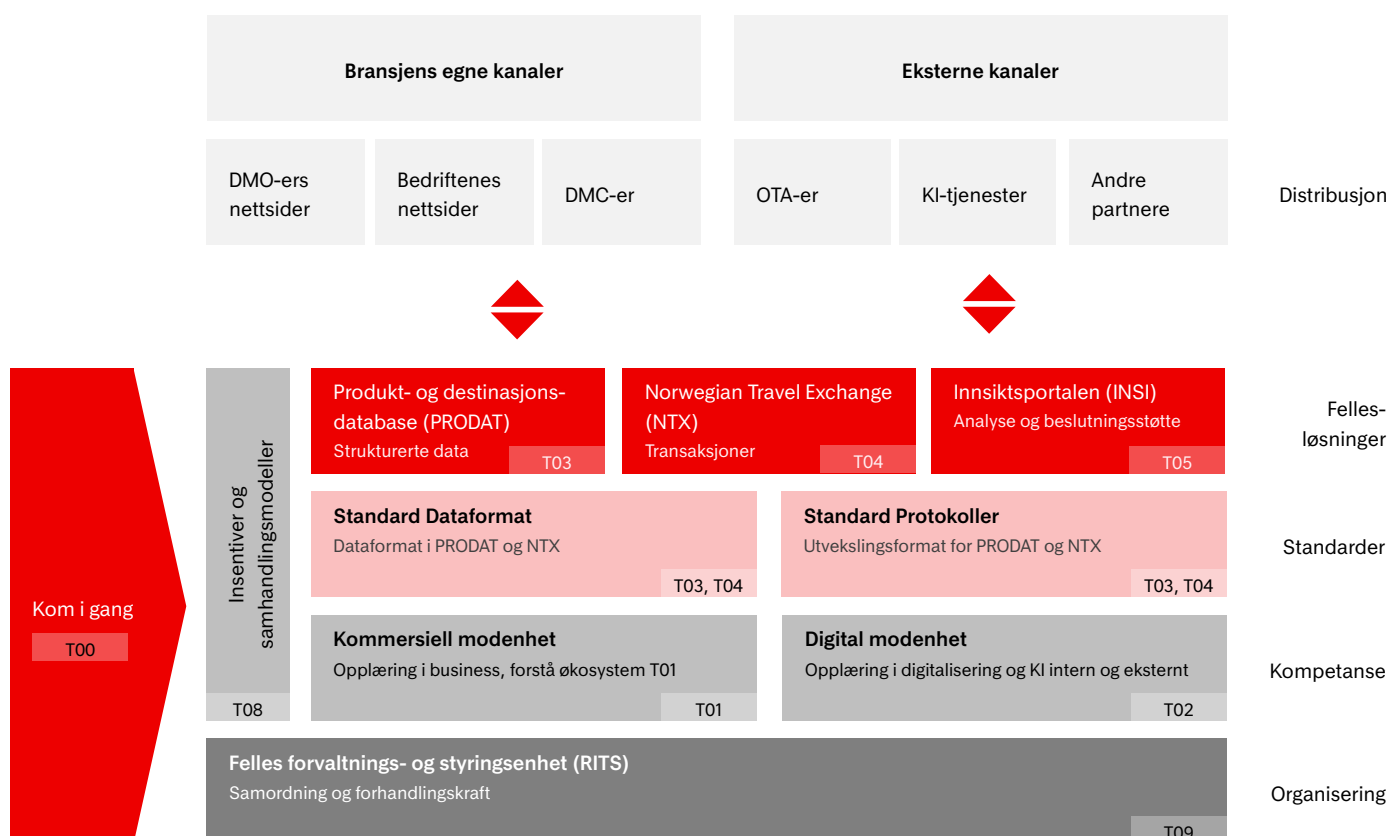
Gjennomføring av tiltakene forutsetter tydelig ansvar, koordinering og langsiktig forvaltning. Dagens organisering av reiselivet er preget av fragmentering og uklare roller, noe som svekker evnen til å realisere felles initiativer.

Det foreslås derfor å etablere en nasjonal styrings- og forvaltningsenhet (RITS) (T09), med ansvar for å koordinere utvikling, drift og videreutvikling av fellesløsninger og tiltak. En slik enhet skal bidra til å sikre fremdrift, prioritering og samordning på tvers av næringen, samt ivareta hensyn til datastandards, tilgang, eierskap og langsiktig bærekraft.

Forventet effekt: Tiltaket vil styrke gjennomførings- evnen i næringen og sikre at tiltakene realiseres på en koordinert og effektiv måte. Tydelig ansvar og strukturert forvaltning vil redusere risiko for fragmentering og manglende fremdrift. Samtidig legges det til rette for langsiktig utvikling av fellesløsninger og kontinuerlig tilpasning til endringer i teknologi og marked.

Tiltakene som foreslås kan virke omfattende, og nettopp derfor gjentar vi tiltak 0 en gang til. Arbeidet må starte med en tydelig og praktisk mobilisering. T00 skal sikre at næringen raskt kommer i gang, at ansvar avklares, og at anbefalingene ikke blir liggende som gode intensjoner uten oppfølging. Derfor må dialogen mellom næringsaktørene fortsette. Hvis ikke kan KI-drevne søk og bestillingsløsninger flytte enda mer av kundedialogen, kundedataene og verdiskapingen ut av Norge – og ut av norsk reiselivs egen kontroll.

FIGUR 5 - Tiltaksmoduler



06

Anbefaling



Foto: Visit Norway, Field Productions

Anbefaling

Utviklingen som er beskrevet innebærer et strukturelt skifte i hvordan reiselivet vil fungere i fremtiden.

Kunstig intelligens og digitale plattformer endrer hvordan etterspørsel oppstår, hvordan valg tas, og hvor verdiskapingen skjer. I dette bildet er ikke spørsmålet om norsk reiseliv vil bli påvirket, men om næringen evner å tilpasse seg raskt nok til å forbli relevant.

Tiltakene som er foreslått i denne rapporten representerer derfor ikke en optimalisering av dagens modell, men en nødvendig omstilling til en ny virkelighet.

Et nødvendig taktskifte

For å møte utviklingen kreves et tydelig taktskifte i hvordan norsk reiseliv arbeider med digitalisering, data og samarbeid.

Dette innebærer at **digital infrastruktur må løftes til et strategisk nivå**, data må behandles som en felles ressurs og næringen må i større grad opptre koordinert. Uten dette vil enkeltaktører i økende grad stå svakt i møte med større og mer integrerte aktører.

Tiltakene bør forstås som et **helhetlig system** der effekten oppstår i samspillet mellom dem.

Utviklingen innen KI og digitale plattformer skjer raskt, og jo lengre man venter desto sterkere blir etablerte plattformers posisjon og vanskeligere blir det å etablere alternative strukturer. Gapet mellom aktører som tilpasser seg og de som ikke gjør det blir større.

Tiltakene må derfor ikke bare være riktige – **de må også igangsettes raskt.**



Foto: Visit Norway, Ruben Sollvedt

Prinsipper for gjennomføring

Gjennomføringen av tiltakene er avgjørende for om de faktisk gir ønsket effekt. Følgende prinsipper bør legges til grunn for videre arbeid:

- **Privat eierskap og offentlig tilrettelegging.** Tiltak som gjelder felles digital infrastruktur, data, distribusjon og salg bør i hovedsak eies, drives og finansieres av næringen selv. Det offentlige kan likevel ha en viktig rolle i oppstarten ved å samle aktører, bidra til tillit og likebehandling, støtte standardisering og kompetansebygging, og koble arbeidet til relevante virkemidler, offentlige data og nasjonale eller europeiske initiativer.
- **Datakontroll må kombineres med deling.** Data bør i utgangspunktet eies av den som skaper dem, men gjøres tilgjengelig gjennom felles standarder og grensesnitt og en sentralisert forvaltning. Dette er en forutsetning for å bygge et tilstrekkelig datagrunnlag, samtidig som tillit og konkurransehensyn ivaretas.
- **Tiltakene må styrke – ikke svekke – konkurransen.** Utgangspunktet er et marked der globale plattformer allerede har betydelig makt. Tiltakene må derfor bidra til å redusere ublaansert markeds makt, uten å etablere nye lukkede strukturer nasjonalt. Åpenhet, like vilkår og teknologinøytralitet er sentrale føringer.
- **Personvern og regulering må bygges inn fra start.** Bruk av data og KI forutsetter at løsninger utformes i tråd med gjeldende regelverk. Prinsipper som data-minimering, transparens og sikkerhet må være integrert i designet, ikke håndteres som et tillegg i etterkant.
- **Tillit og legitimitet er avgjørende for deltakelse.** Tiltakene vil kun ha effekt dersom aktørene velger å delta. Dette forutsetter at løsningene oppleves som relevante, rettferdige og nyttige. Det må være en tydelig sammenheng mellom det aktørene bidrar med og den verdien de får tilbake.
- **Tiltakene må gi bred nytte i hele næringen.** De største aktørene vil ofte ha bedre forutsetninger for å bidra i utviklingen og ta løsningene i bruk. Samtidig må løsningene ha lav terskel for deltakelse, slik at mindre virksomheter ikke blir stående igjen på utsiden. Skal den digitale infrastrukturen fungere, må den ha bred oppslutning i hele næringen, samtidig må de større aktørene ta et større ansvar og risiko.

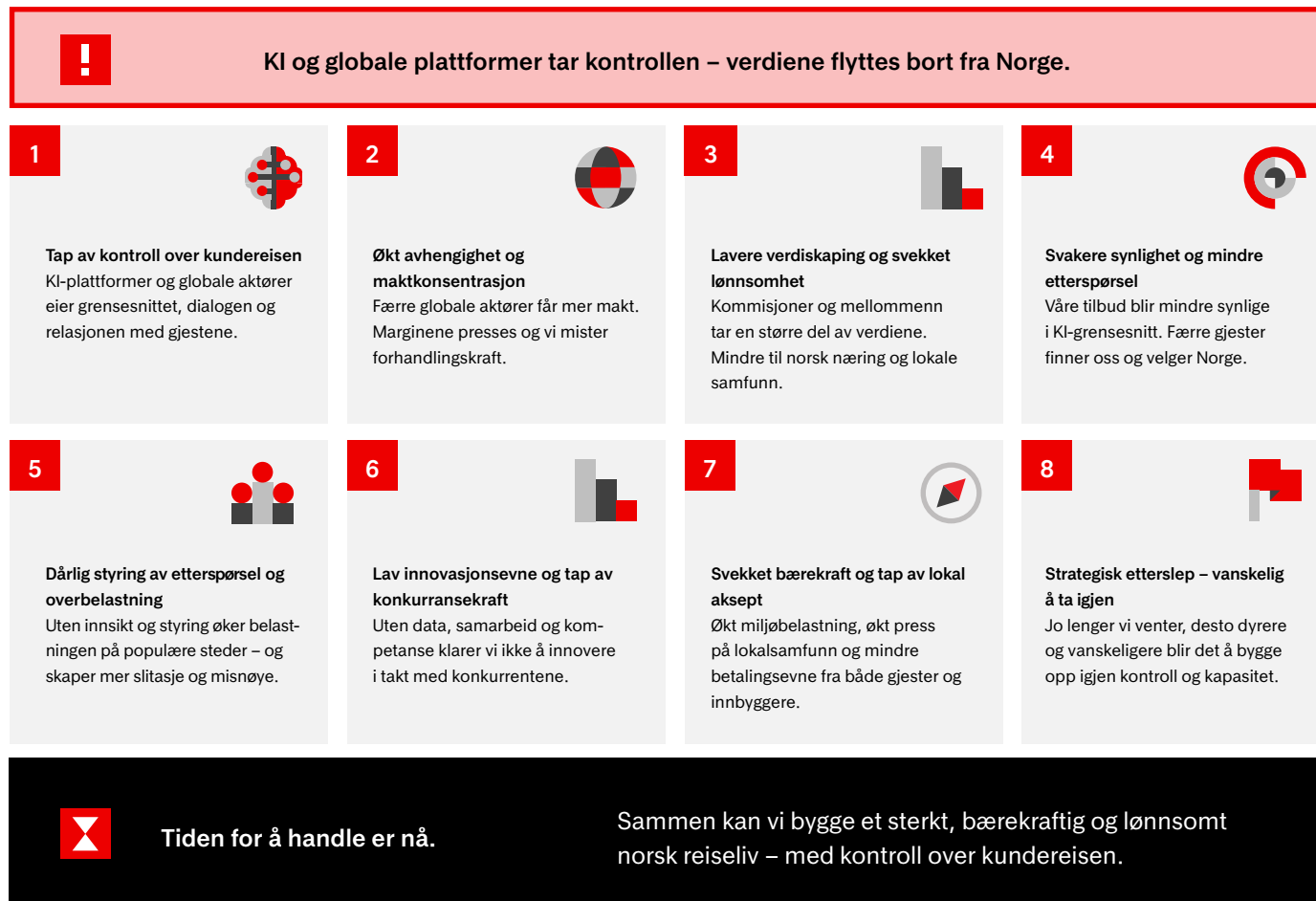


Foto: Visit Norway, Fredrik Ahlsen

FIGUR 6

Hva skjer hvis vi ikke handler?

Hvis vi ikke tar grep nå, vil dagens problemer forsterkes – og vi risikerer å miste kontroll, verdier og fremtidige muligheter.



Forutsetninger for å lykkes

Tre forhold fremstår som særlig avgjørende.

Samarbeid: Tiltakene krever reell samhandling på tvers av aktører og nivåer i næringen.

Tillit: Aktører må ha tillit til hvordan data brukes, hvordan løsninger forvaltes og hvordan verdier fordeles.

Tydelig ansvar: Det må være klart hvem som har ansvar for utvikling, drift og videreføring av tiltakene.

Disse forholdene er ikke støttefaktorer, men **forutsetninger** for at tiltakene skal fungere.

Alle disse forholdene må adresseres i T00 – **Oppstart og mobilisering**. Dette tiltaket er en svært viktig forutsetning for å i det hele tatt få startet den nødvendige transformasjonen.

Konklusjon

Dersom det ikke gjøres noe, vil utviklingen gå i retning av ytterligere tap av kontroll, svekket verdiskaping og økt avhengighet av eksterne plattformer.

Dersom norsk reiseliv derimot evner å handle tidlig, koordinert og strategisk, finnes det et reelt handlingsrom for å bruke KI og ny teknologi til å styrke både konkurransekraft, bærekraft og lokal verdiskaping.



Foto: Visit Norway, Thomas T. Kleiven

Innovasjon Norge

reiseliv.innovasjon norge.no

+47 22 00 25 00

post@innovasjon norge.no

Grev Wedels Plass 9

0151 Oslo

Org.nr. 986 399 445